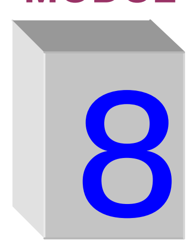
MODUL



KEWIRAUSAHAAN SMK

KIAT MENGAMBIL KEPUTUSAN

Penanggung Jawab :
Prof. Dr. H. Mohammad Ali, M.A

Pengembang dan Penelaah Model :
Dr. H. Ahman, M.Pd.
Drs. Ikaputera Waspada, M.M
Dra. Neti Budiwati, M.Si
Drs. Endang Supardi, M.Si
Drs. Ani Pinayani, M.M

Penulis :
Drs. Ikaputera Waspada, M.M



DIREKTORAT PENDIDIKAN MENENGAH KEJURUAN
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH
DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL

Bekerjasama dengan :



LEMBAGA PENELITIAN
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2004

DAFTAR ISI

MODUL



KIAT MENGEMBIL KEPUTUSAN

IKAPUTERA WASPADA

BAB I
PENDAHULUAN

A. Deskripsi

Modul ini mengungkapkan aktualisasi sikap dan perilaku kewirausahaan yang harus dimiliki melalui pemahaman masalah, merumuskan masalah dan mengambil keputusan dengan tepat dan benar. Hal yang dimaksudkan adalah mengembangkan bagaimana merumuskan masalah dengan tepat dan benar dan membuat keputusannya secara tepat dengan hasil yang optimal. Hal-hal mengembangkan bagaimana wirausaha merumuskan masalah dan membuat keputusannya dengan tepat dan hasil yang optimal sikap dan disiplin managerial yang tidak bisa dihindari. Sebab, merumuskan masalah adalah perencanaan dan keputusan yang strategis.

Siswa SMK yang memiliki kekhasan kompetensi tertentu dipersiapkan sebagai tenaga praktek medium untuk memasuki dunia industri dan teknologi, Manajemen dan Bisnis, serta mengembangkan kesejahteraan sosial dan pariwisata masyarakat. Akhirnya siswa SMK mampu ikut dalam kegiatan ekonomi secara luas. Untuk itu, pengenalan secara dini kepada siswa SMK dalam mengembangkan dan mengenalkan kewirausahaan dalam dirinya melalui pengembangan diri dalam berani mengumpulkan masalah dan mampu memecahkan adalah mengejar tujuan-tujuan yang berhubungan dengan

kemampuan-kemampuan dan keterampilan-keterampilan yang dimiliki. Akhirnya diharapkan mampu memberikan keputusan-keputusan yang akurat.

B. Prasyarat

Modul ini diikuti setelah memahami modul sebelumnya dengan tingkat keterukuran yang dipersyaratkan. Modul ini diikuti dengan pemahaman bahwa merumuskan masalah dan membuat keputusan adalah kemampuan managerial yang menuntut kesadaran tinggi dari pembacanya. Kepribadian dan sikap wirausaha dalam melaksanakan sebuah keputusan mempengaruhi hasil akhirnya. Sekali keputusan ditetapkan, anda hendaknya jangan ragu menerapkan. Orang menghormati mereka yang berorientasikan tindakan dan bersedia membela keputusan yang telah ditetapkannya. Hal ini ditandai dengan memahami karakterisitik bagaimana merumuskan masalah dan membuat keputusan bagi wirausaha dan kemampuan menerapkan sikap dan perilaku kewirausahaan.

C. Petunjuk penggunaan modul

1. Bagi siswa :

a. Baca dengan cermat bagian pendahuluan modul ini dengan memahami bagaimana mempelajari modul ini secara tepat dan benar
b. Pamahami langkah-langkah belajar yang harus dilakukan siswa dengan benar
c. Kelengkapan bantu yang harus dipersiapkan bila membaca modul ini
d. Pamahami keterukuran hasil yang dapat dilakukan siswa

e. Memiliki reward yang dapat ditunjukkan setelah mempelajari modul ini

2. Bagi guru :

a. Baca dengan cermat maksud dan tujuan bagian pendahuluan modul ini dengan memahami bagaimana mempelajari modul ini dengan tepat dan benar
b. Memberikan bantuan bagi siswa dalam mempersiapkan membaca modul ini
c. Membantu siswa dalam memahami konsep-konsep dalam modul ini
d. Membantu siswa dalam menggunakan buku bantu tambahan sebagai sumber belajar
e. Merencanakan tenaga ahli/pendamping yang membantu tugas guru
f. Memberikan bimbingan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan pada siswa
g. Melakukan penilaian hasil kegiatan belajar sebagai proses keberhasilan dan kemajuan siswa

D. Tujuan akhir

a. Hasil mempelajari modul ini adalah siswa memahami isi modul dengan alat keterukuran yang dimilki
b. Siswa mulai mampu memberikan solusi dan putusan bisnisnya
c. Siswa dapat melakukan dalam kehidupan sehari-hari dalam menjalankan bisnisnya
d. Siswa dapat melakukan dalam kehidupan secara luas

E. Kompentensi

Modul ini berkompetensi mengaktualisasikan sikap dan prilaku kewirausahaan yang harus dimilki siswa sebagai bentuk ketercapaian hasil proses kegiatan belajar yang dapat dikembangkan bagi seorang wirausaha dan kehidupan di masyarakat. Sub kompetensi yang diharapkan adalah Merumuskan solusi masalah dan membuat keputusan dalam mengembangkan aktualisasi perilaku wirausaha secara dini dan mampu dikembangkan pada diri sendiri.

Masa depan organisasi ditentukan oleh rumusan masalah dan putusan anda. Pada umumnya semakin penting keputusan yang anda ambil, semakin sedikit informasi yang relevan tersedia. Data kuantitatif biasanya tersedia untuk mengambil keputusan rutin, tetapi fakta dan angka kerap tidak berarti bagi keputusan tingkat puncak yang mempengaruhi masa depan organisasi. Untuk itu melakukan identifikasi masalah menjadi penting untuk diketahui secara dini sebelum putusan ditetapkan. Janganlah ragu-ragu melaksanakan hasil-hasil keputusan.

F. Cek kemampuan

1. Apakah yang anda pikirkan berkaitan dengan suatu masalah ?
2. Apakah solusi yang anda pikirkan berkaitan dengan solusi masalah tersebut ?
3. Mengapa solusi masalah penting bagi wirausaha ?
4. Apakah yang anda pikirkan tentang keputusan ?
5. Sebutkan ciri-ciri seseorang mampu mengambil keputusan dengan baik ?
6. Mengapa keputusan yang telah ditetapkan penting bagi wirausaha ?

Glosarium

1. *Membuat keputusan (decion making)* adalah suatu proses memilih alternatif tertentu dari beberapa alternatif yang ada. Sehingga mendapatkan keterangan yang lebih lengkap dan jelas dalam mengambil keputusan serta dapat dikembangkan lebih lanjut.
2. Metode ilmiah, menggali dan meneliti masalah dengan menggunakan pendekatan penelitian yang sesuai dengan kajian ilmu yang ditekuni
3. Informasi kuantitatif berisi masukan nilai yang dapat dihitung, seperti masalah berat, jumlah, tekanan, temperatur, dan sebagainya.
4. Informasi kualitatif berisi masukan nilai yang dapat dirasa, seperti perubahan produk, mutu produk, kecepatan, panas, dingin, dan sebagainya.

BAB II
KIAT MENGAMBIL KEPUTUSAN

A. Rencana Belajar

Mempelajari modul ini dapat dilakukan dengan rincian kegiatan sebagai berikut ini.

KEGIATAN	WAKTU/TAHAP	TEMPAT KEGIATAN	TANDA
Mengkaji Mandiri	3 x 45 menit	Di Sekolah	
Berdiskusi	2 x 45 menit	Di Sekolah	
Latihan dan simulasi	2 x 45 menit	Di Sekolah	
Pengamatan lapangan	3 x 45 menit	Dunia Usaha	

B. Kegiatan Belajar 1

a. Tujuan pembelajaran 1

Siswa dapat mengenal masalah usaha dan mengembangkan kemampuan memecahkan masalah usaha sebagai salah satu tanggung jawab usaha

b. Uraian materi 1

A. MASALAH USAHA

1. Kemampuan pemecahan masalah (solusi) usaha

Salah satu tanggungjawab terpenting para Wirausahawan adalah berusaha memecahkan masalah secara ilmiah dalam bisnis. Para Wirausahawan hendaknya dapat menganalisis dengan mengumpulkan data-data, mengolahnya, menganalisis, menginterpretasi dan menarik kesimpulan dari penganalisisan tersebut. Pemecahan masalah itu merupakan kegiatan yang amat penting di dalam usaha atau bisnis.

Keterampilan yang diperoleh para Wirausaha, akan menjadi bekal di dalam pemecahan masalah dalam kegiatan usaha atau bisnis. Meskipun persoalan tidak mempunyai masalah yang benar, namun keputusan terakhir untuk menentukan pemecahan masalah yang paling baik terserah kepada Wirausaha sendiri.

Pemecahan masalah dan cara penyelesaiannya dalam usaha atau bisnis, sebenarnya tidak begitu sukar jika seorang Wirausaha sudah banyak pengalaman di dalam lingkungan usaha atau bisnisnya. Jika persoalan-persoalan sudah ditentukan dan semua informasi serta data-data masalah sudah dikumpulkan, seorang Wirausaha harus mengidentifikasi semua cara pemecahan masalah yang dapat dilaksanakan. Seorang Wirausaha harus memandang sebuah permasalahan dari pelbagai sudut dan mencari cara baru untuk memecahkan masalahnya. Jika kelompok karyawan perusahaan mengurangi jumlah pilihan masalannya, di sini Wirausaha harus mempertimbangkan masalahnya, agar menjadi luas dan mendalam. Jika seorang Wirausaha di dalam usaha atau bisnisnya meninjau lagi semua pemecahan masalah yang mungkin terdapat di dalam daftar, maka beberapa pemecahan itu dapat digabungkan, sedangkan pemecahan masalah yang lainnya yang lainnya dapat dikesampingkan.

Di bawah ini dikemukakan kriteria yang mungkin sangat berguna, jika seorang Wirausaha ingin mengevaluasi pemecahan masalah yang diusulkannya.

a. Apakah ada masalah yang tidak dapat diselesaikan ?
b. Apakah pemecahan masalah itu dapat diterapkan dengan baik?
c. Apakah pemecahan masalah dapat didasarkan teori, logika dan pengalaman ?
d. Apakah pemecahan masalah itu sudah logis?

e. Apakah persoalan tambahan yang timbul dari hasil pemecahan masalah dapat diselesaikan dengan baik?

Adapun prosedur pemecahan masalah, dengan langkah-langkahnya dilaksanakan dengan menggunakan metode ilmiah sebagai berikut:

a. kenalilah persoalannya secara umum;
b. rumuskan persoalan dengan tepat dan benar;
c. identifikasikan persoalan utama yang ingin dipecahkan secara terkait;
d. Tentukan fakta-fakta dan data-data penting yang berkaitan dengan masalah.
e. Tentukan teori dan pendekatan pemecahan masalahnya
f. Pertimbangkanlah pelbagai kemungkinan jalan keluar dari problem tersebut.
g. Pilihlah jalan keluar yang dapat dilaksanakan dengan baik.
h. Periksalah, apakah cara penyelesaian masalah tersebut sudah tepat.

Langkah berpikir secara ilmiah dapat dilakukan dengan langkah-langkah yang sistematis, berorientasi pada tujuan, serta menggunakan metode tertentu untuk memecahkan masalah. Pada garis besarnya, pemikiran secara ilmiah dapat berlangsung di dalam memecahkan masalah dengan langkah-langkah sebagai berikut.

a. Merumuskan tujuan, keinginan, dan kebutuhan, baik untuk diri sendiri maupun untuk orang lain.
b. Merumuskan permasalahan yang berhubungan dengan usaha untuk mencapai tujuan.
c. Menghimpun informasi relevan yang berhubungan dengan masalah yang dipikirkan.
d. Menghimpun fakta-fakta obyektif yang berhubungan dengan masalah yang dipikirkan.

e. Mengolah fakta-fakta deengan pola berpikir tertentu, baik secara induktif maupun deduktif.
f. Memilih alternatif yang dirasa paling tepat.
g. Menguji alternatif itu dengan mempertimbangkan hukum sebab akibat.
h. Menemukan dan meyakini gagasan.
i. Mencetuskan gagasan itu, baik secara lisan maupun tulisan.



Ribuan meter kubik kayu ilegal yang harus dibuat keputusan

Dalam mengambil keputusan harus memperhatikan kepentingan semua pihak (tidak merugikan orang lain)

2. Ciri-ciri permasalahan usaha

Seorang wirausaha harus kreatif terutama dalam mengambil dan menetapkan permasalahan. Permasalahan yang dihadapi oleh para Wirausaha, hendaknya berupa masalah-masalah aktual dan menarik. Permasalahan hendaknya mengandung beberapa kemungkinan alternatif tindakan di antara beberapa alternatif pilihan dalam pemecahan masalah. Pemecahan seperti itu merupakan salah satu penerapan *teori Dewey* tentang berpikir reflektif. Menurut *Dewey*, seorang Wirausaha yang berpikir reflektif itu hendaknya:

a. Merasa bimbang, bingung, dan kesulitan.

b. Merumuskan masalah yang ingin dipecahkan untuk mengatasi kebimbangan dan kebingungan tersebut.
c. Menguji hipotesis dengan mengumpulkan data faktual sebagai usaha menemukan cara pemecahan masalah, sehingga ketegangan atau kebimbangan dapat diatasi.
d. Mengembangkan ide untuk memperoleh pemecahan yang terbaik melalui penataran.
e. Mengambil kesimpulan yang didukung oleh fakta-fakta, atau bukti-bukti eksperimental yang valid dan menolak kesimpulan yang tidak didukung oleh data yang valid.

Kondisi yang lebih luas dari seorang wirausaha diharuskan memperhatikan perkembangan otonomi daerah di mana berada, sehingga jangkauan permasalahan lebih luas (aspek makro) yang mempengaruhi penetapan masalah dan pemecahan masalah. Seperti adanya perubahan kebijakan-kebijakan Pemerintah, perubahan moneter dan perubahan hubungan antar negara termasuk bencana-bencana alam yang mempengaruh kegiatan pembangunan nasional.

3. Langkah-langkah pemecahan masalah usaha.

Anda harus punya kepercayaan diri yang teguh dan yakin bahwa telah menetapkan pemecahan-pemecahan yang tepat. Pemecahan masalah tidak selamanya menempuh pola kerja pikir yang teratur dan tetap. Pengalaman tiap-tiap Wirausaha di dalam memecahkan masalah yang sama, kadang-kadang berbeda-beda. Berikut ini dikemukakan langkah-langkah dalam pemecahan masalah, yakni:

a. Menyadari dan memutuskan masalah.
b. Mengkaji masalah dan merumuskan masalah.
c. Mengumpulkan data-data.

d. Analisis data
e. Interpretasi dan verifikasi data.
f. Pengambilan keputusan.
g. Aplikasi kesimpulan.

B. SUMBER-SUMBER INFOMASI USAHA.

1. Syarat sumber-sumber informasi

Untuk dapat mengambil keputusan yang tepat, seorang Wirausaha sangat membutuhkan sumber-sumber informasi bisnis yang lengkap dan akurat. Di samping harus lengkap, sumber-sumber informasi itu juga harus dapat dipercaya. Apabila sumber-sumber informasi itu datanya kurang lengkap, maka di dalam pengambilan keputusan dan kesimpulan, serta saran-saran yang akan dikemukakan kemungkinan kurang sempurna. Dalam dunia bisnis dan teknologi, informasi-informasi merupakan landasan untuk mengamati bentuk dan usaha atau bisnis pada masa mendatang. *Dr. Alfred Osborne, Jr,* Direktur Pusat Studi KeWirausahaan, di Universitas California, menegaskan bahwa *informasi dan kebutuhan untuk menggunakan sumber-sumber informasi dapat menciptakan peluang bisnis yang amat banyak.*

a. Macam-macam informasi yang diperlukan.

Pada era globalisasi, separuh dari pekerja-pekerja di bidang jasa, akan bergerak dalam kegiatan mengumpulkan, menganalisis, menyimpan, dan menjual informasi-informasi bisnis. Adapun macam informasi yang diperlukan di antaranya sebagai berikut.

1) Informasi kuantitatif

Informasi kuantitatif berisi masukan nilai yang dapat dihitung, seperti masalah berat, jumlah, tekanan, temperatur, dan sebagainya.

2) Informasi kualitatif

Informasi kualitatif berisi masukan nilai yang dapat dirasa, seperti perubahan produk, mutu produk, kecepatan, panas, dingin, dan sebagainya.

3) Informasi kontrol

Informasi kontrol, misalnya pemerian petunjuk: apakah suatu perubahan variabel produk, model, atau desain, dapat berjalan normal atau tidak.

4) Informasi simbol

Informasi simbol, misalnya petunjuk dalam rambu-rambu bisnis. Sumber-sumber informasi yang dapat dipercaya adalah yang informasinya menyeluruh dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sumber-sumber informasi itu merupakan sumber yang dapat memberi keterangan jumlah data dan fakta yang berhubungan dengan kebijakan produk dan pemasarannya. Kebutuhan terhadap sumber-sumber informasi, sangat berkembang untuk menghasilkan banyak informasi yang berhubungan dengan pemasaran produk. Kegiatan produk memerlukan informasi tentang apa yang akan diproduksi, bagaimana sifat dan persyaratannya, bagaimana mutunya, dan berapa jumlah produk yang harus diproduksi.

Sistem pemasaran harus dapat memberikan informasi serta menentukan bagaimana kecenderungan pasar dan konsumen. Sebaliknya, sistem prosuksi akan memberikan informasi kepada bagian pemasaran, tentang apa yang akan dilakukan untuk disampaikan ke pasaran. Sumber-sumber informasi yang dibutuhkan para Wirausaha itu, harus lengkap, tepat dan dapat dipercaya kebenarannya. Oleh karena itu, para Wirausaha yang memanfaatkan informasi harus dapat mengumpulkan,

mengatur, mengolah, menyampaikan, dan menggunakan informasi-informasi tersebut.

- ? Permasalahan hendaknya mengandung beberapa kemungkinan pemecahan, sehingga mengaktifkan pikiran dan kemauan, serta pemilihan beberapoa alternatif pemecahannya.
- ? Tepat waktu, tepat mutu, dan tepat janji merupakan unsur-unsur utama menciptakan keputusan dalam bisnis.
- ? Peluang bisnis bukanlah suatu peluang jika tidak ada atau tidak sanggup menemukan tindakan yang mungkin dan layak untuk mewujudkannya.
- ? Persoalan-persoalan kunci dalam setiap organisasi adalah persoalan yang tidak mempunyai pengalaman masa lampau sama sekali, tapi dapat dipergunakan sebagai pedoman

2. Informasi yang diperlukan dalam keputusan

Informasi adalah keberhasilan pengambilan keputusan. Semakin rumit bisnis, maka sistem informasi itu semakin diperlukan oleh seorang Wirausaha. Kecepatan memperoleh dan menerima akses informasi sangat dibutuhkan oleh para wirausaha. Akan tetapi, bagaimana bentuk informasi yang dibutuhkan para Wirausaha ? Informasi-informasi yang dibutuhkan oleh para Wirausaha adalah sebagai berikut.

a. Informasi atas orang, termasuk juga informasi pokok yang dituntut: gaji/upah dan jamainan keselamatan kerja dan hidup.

b. Informasi atas keseluruhan investasi dan investasi per devisi: pandangan masa depan bisnis, kekayaan/utang, keberlanjutan bisnis.

c. Informasi dalam operasi sehari-hari: penerimaan kas, pembayaran-pembayaran dalam usaha, neraca rugi dan laba sebenarnya, struktur modal.

d. Fakta dan data untuk pendukung bisnis dan cara yang memungkinkan Wirausaha mengambil keputusan mengenai perluasan usaha: pesaing, konstruksi, pabrik, produk, gudang, pemasaran, dan sebagainya.

Pencarian informasi memerlukan pengamatan yang cermat dan teliti terutama berkaitan dengan hal-hal berikut.

a. Pesaing
b. Seluk-beluk pemasaran.
c. Seluk-beluk manajemen yang diperlukan.
d. Perkembangan Arsitektur dan sipil
e. Pengelolaan dan pengendalian keuangan
f. Pengalaman dan penelitian usaha.
g. Sumber dan data yang dapat dipercaya.
h. Manajemen survai pemetaan.
i. Perkembangan pariwisata
j. Perkembangan paket-paket wisata
k. Administrasi dan pembukuan.
l. Perawatan peralatan produksi.
m. Perkembangan teknologi
n. Akuntansi dan auditing.
o. Studi kelayakan.
p. Informasi harga, promosi, dan distribusi.

Adapun urutan prioritas tindakan dalam mengumpulkan informasi yang dibutuhkan adalah sebagai berikut.

a. Mencari informasi yang dibutuhkan dan diinginkan wirausaha, tetapi tersedia.
b. Mencari informasi tidak dibutuhkan dan tidak diinginkan wirausaha, tetapi tidak tersedia.

c. Mencari informasi yang dibutuhkan dan diinginkan wirausaha, tetapi belum tersedia.
d. Mencari informasi yang dibutuhkan, tetapi tak dikehendaki dan belum tersedia.
e. Mencari informasi yang dibutuhkan dan tersedia walaupun tak dikehendaki.

Sumber-sumber informasi yang dibutuhkan para Wirausaha, antara lain meliputi informasi mengenai konsumen, permintaan dan penawaran, pesaingan, advertensi, produk saingan, pengembangan produk, desain, dan prilaku konsumen. Sumber-sumber bisnis yang dikumpulkan dan diperlukan, persyaratannya yaitu.

a. data-datanya yang dipercaya;
b. data-datanya harus lengkap;
c. data-datanya masih berlaku;
d. data-datanya dapat dipergunakan.

Mencari dan mengumpulkan informasi relatif mudah apabila para Wirausaha cerdas, cekatan, terampil, berpengalaman, dan pandai berkomunikasi dan tidak mudah putus asa serta cepat tidak puas diri. Kelancaran di dalam berkomunikasi ditentukan oleh keterampilan pada ketepatan cara mengekspresikan diri. Kunci keberhasilan berwirausaha, terletak dalam memperoleh dan mengelola informasi dan bukan terletak pada banyaknya informasi. Keberhasilan wirausaha yang berhubungan dengan informasi dalam bisnisnya, diantaranya:

a. Harapan masa depan bisnis.
b. Sistem nilai para Wirausaha.
c. Pengalaman Wirausaha dalam bisnis.
d. Kekuatan dan kelemahan bisnis.
e. Sikap dan perilaku konsumen.

f. Daya beli konsumen.
g. Motivasi konsumen
h. Realitas bisnis.
i. Peluang bisnis.
j. Hambatan dan rintangan bisnis.
k. Pesaing
l. Pelayanan.
m. Risiko kebutuhan konsumen
n. Perubahan selera konsumen.
o. Kebijakan pemerintahan.

3. Sumber-sumber informasi yang dibutuhkan Wirausaha

Sumber-sumber informasi yang dibutuhkan Wirausaha dalam rangka menunjang kebijakan bisnis adalah sebagai berikut.

a. Hasil penelitian pasar
b. Kondisi ekonomi (daya beli masyarakat)
c. Kedudukan perusahaan di pasar.
d. Kondisi Sumberdaya Manusia
e. Bagian keuangan.
f. Pembeli, konsumen, dan distributor.
g. Para pesaing.
h. Wilayah niaga.
i. Media massa.
j. Manager produksi, antara lain mengenai:
    1) Bahan baku.
    2) Tenaga kerja
    3) Transfortasi
    4) Kualitas produk.

5) Desain produk.

6) Model produk.

7) Jenis dan ukuran produk.

8) Warna dan merk produk.

9) Manfaat dan bungkus produk.

10) Harga produk.

k. Pemerintah dan peraturannya.

l. Hukum

Dengan perkataan lain, sumber-sumber informasi tersebut dapat dibagi menjadi 2 (dua) kelompok, sebagai berikut.

a. Sumber informasi data primer

Sumber infomasi data primer, diantaranya:

1) Hasil riset

2) Konsumen sendiri.

3) Pedagang perantara.

4) Para penjual sendiri.

b. Sumber informasi data sekunder

Sumber informasi data sekunder, diantaranya:

1) Hasil-hasil penelitian

2) Jurnal-jurnal

3) Perusahaan lain dalam kelompok sejenis.

4) Pemerintah.

5) Perusahaan pendukung.

6) Biro Pusat statistik.

7) Asosiasi profesi.

8) KADIN.

9) Media Massa (Majalah, Koran, Tabloid).

10) Televisi

4. Manfaat sumber-sumber informasi usaha

Pemanfaatan teknologi informasi, akan mengarahkan perusahaan pada cara kerja perusahaan, perluasan kompetisi, pemasaran, penjualan, distribusi, promosi, dan lain-lainnya. Adanya teknologi informasi akan menyebabkan orang-orang dengan cepat mengetahui berita dan dengan cepat pula dapat mengirim berita. Pemakaian teknologi informasi banyak menimbulkan perubahan pada berbagai segi kegiatan dalam perusahaan. Oleh karena itu, dalam rangka memajukan dan membesarkan usaha atau bisnis, peran teknologi informasi harus dioptimalkan penggunaannya.

? Informasi semakin sedikit yang relevan. Orang-orang politik bilang "informasi adalah kekuasaan". Sementara orang-orang bisnis bilang "untuk mengetahui masa depan bisnis. Untuk itu kuasailah dan cari sebanyak-banyaknya informasi.

? Keberhasilan wirausaha dalam mengelola informasi, bukan terletak pada banyaknya informasi yang ia miliki, melainkan pada relevansinya.

Dengan adanya sumber-sumber informasi, maka para Wirausaha akan mengetahui bahwa informasi itu sangat penting untuk bahan masukan bagi pengambilan suatu keputusan dalam bisnis. Zaman sekarang dikenal abad informasi, yang mana kemampuan untuk mendapatkan dan menggunakan sumber informasi merupakan aktiva yang terbesar. Orang-orang politik bilang: *"Siapa yang memiliki informasi paling banyak, dialah yang paling berkuasa".* Sementara orang-orang bisnis mengatakan:*"Untuk dapat mengelola bisnis dengan baik, pasarkan sesuatu untuk masa depan; untuk mengetahui masa depan, kuasailah sebanyak-banyaknya informasi"*

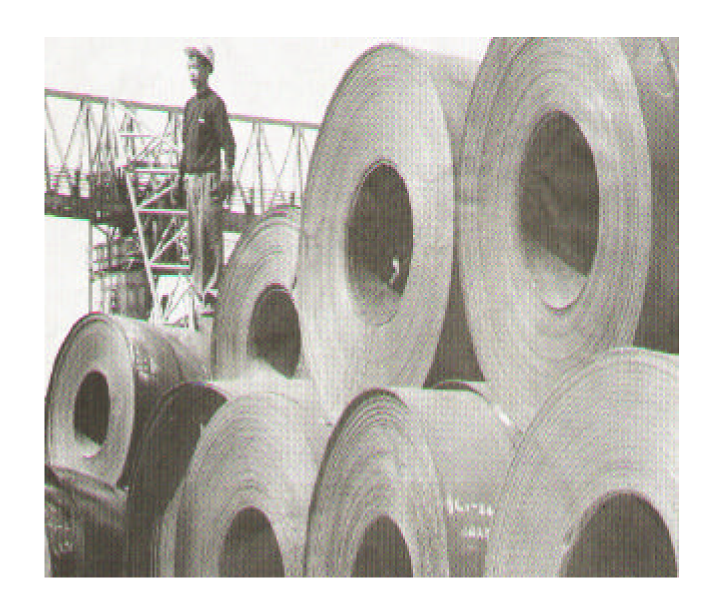
Dengan memanfaatkan sumber-sumber informasi, para Wirausaha akan melaksanakan perubahan atau perbaikan hal-hal berikut.

a. Perluasan kompetisi bisnis.

b. Pembuatan produk
c. Pemasaran dan penjualan produk.
d. Ketenagakerjaan.
e. Cara mengelola bisnis.
f. Memilih produk.

Dari penjelasan uraian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa dengan adanya sumber-sumber informasi, maka para Wirausaha akan dapat:

a. Memilih dan membuat produk dengan lebih cepat dan lebih murah.
b. Memilih dan membuat produk yang bermutu laku dijual, dan harga bersaing.
c. Memilih dan menentukan wilayah pemasaran yang menguntungkan.
d. Memilih dan membuat desain baru atau kombinasi.
e. Memilih dan membuat produk yang lebih baik dengan harga relatif murah.



Sebelum memutuskan membuat suatu produk perlu mempertimbangkan banyak faktor, salah satunya faktor pasar.

c. Rangkuman

Salah satu tanggungjawab terpenting para Wirausahawan adalah berusaha memecahkan masalah secara ilmiah dalam bisnis. Para Wirausahawan hendaknya dapat menganalisis dengan mengumpulkan data-data, mengolahnya, menganalisis, menginterpretasi dan menarik kesimpulan dari penganalisisan tersebut. Pemecahan masalah itu merupakan kegiatan yang amat penting di dalam usaha atau bisnis. Keterampilan yang diperoleh para Wirausaha, akan menjadi bekal di dalam pemecahan masalah dalam kegiatan usaha atau bisnis.

Untuk dapat mengambil keputusan yang tepat, seorang Wirausaha sangat membutuhkan sumber-sumber informasi bisnis yang lengkap dan akurat. Di samping harus lengkap, sumber-sumber informasi itu juga harus dapat dipercaya. Apabila sumber-sumber informasi itu datanya kurang lengkap, maka di dalam pengambilan keputusan dan kesimpulan, serta saran-saran yang akan dikemukakan kemungkinan kurang sempurna. Dalam dunia bisnis dan teknologi, informasi-informasi merupakan landasan untuk mengamati bentuk dan usaha atau bisnis pada masa mendatang.

d. Tugas

Buatlah matrik masalah-masalah yang ada di masing-masing program diklat anda. Cobalah uraikan solusinya.

e. Evaluasi

A. Instrumen Penilaian

1. Jelaskan pentingnya pemecahan masalah dan cara penyelesaiannya secara ilmiah ?

2. Jelaskan prosedur pemecahan masalah dengan langkah-langkah-nya menggunakan metode ilmiah ?
3. Anda harus punya kepercayaan diri yang teguh dan yakin bahwa telah menetapkan pemecahan-pemecahan yang tepat. Pemecahan masalah tidak selamanya menempuh pola kerja pikir yang teratur dan tetap. Keputusan dalam usaha, dapat dibuat dengan cepat dan harus tepat. Jelaskan langkah-langkah dalam pemecahan masalah ?

B. Kunci Jawaban

1. Salah satu tanggungjawab terpenting para Wirausaha adalah berusaha memecahkan masalah secara ilmiah dalam bisnis. Para Wirausaha hendaknya dapat menganalisis dengan mengumpulkan data-data, mengolahnya, menganalisis, menginterpretasi dan menarik kesimpulan dari penganalisisan tersebut. Pemecahan masalah itu merupakan kegiatan yang amat penting di dalam usaha atau bisnis. Keterampilan yang diperoleh para Wirausaha akan menjadi bekal di dalam pemecahan masalah dalam kegiatan usaha atau bisnis. Meskipun persoalan tidak mempunyai masalah yang benar, namun keputusan terakhir untuk menentukan pemecahan masalah yang paling baik terserah kepada Wirausaha sendiri.

2. Adapun prosedur pemecahan masalah, dengan langkah-langkahnya menggunakan metode ilmiah adalah sebagai berikut.
   a. Kenalilah persoalannya secara umum.
   b. Rumuskan persoalan dengan tepat dan benar
   c. Identifikasikan persoalan utama yang ingin dipecahkan secara terkait.

d. Tentukan fakta-fakta dan data-data penting yang berkaitan dengan masalah.
e. Tentukan teori dan pendekatan pemecahan masalahnya
f. Pertimbangkanlah pelbagai kemungkinan jalan keluar dari problem tersebut.
g. Pilihlah jalan keluar yang dapat dilaksanakan dengan baik.
h. Periksalah, apakah cara penyelesaian masalah tersebut sudah tepat.

Oleh karena itu, Langkah berpikir secara ilmiah dapat berlangsung dengan langkah-langkah yang sistematis, berorientasi kepada tujuan, serta menggunakan metode tertentu untuk memecahkan masalah.

3. Pengalaman tiap-tiap Wirausaha di dalam memecahkan masalah yang sama, kadang-kadang berbeda-beda. Untuk itu langkah-langkah dalam pemecahan masalah, yakni:
   a. Menyadari dan memutuskan masalah.
   b. Mengkaji masalah dan merumuskan masalah.
   c. Mengumpulkan data-data.
   d. Analisis data
   e. Interpretasi dan verifikasi data.
   f. Pengambilan keputusan.
   g. Aplikasi kesimpulan.

Cocokkanlah hasil jawaban anda dengan kunci jawaban tes formatif 8 yang ada di bagian belakang modul ini. Hitunglah jumlah jawaban Anda yang benar. Kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan anda terhadap materi modul 8.

Rumus :

Tingkat penguasaan $= \frac{Jumlahjawabanbenar}{100} \times X 100\%$

Arti tingkat penguasaan yang dicapai :

90% - 100% = baik sekali

80% - 89% = baik

70% - 79% = sedang

- 69% = kurang

Kalau mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. Tetapi bila tingkat penguasaan masih di bawah 80% maka harus mengulangi kegiatan belajar modul 8.

Kegiatan belajar 2.

a. Tujuan pembelajaran 2.

Siswa dapat memahami pentingnya pengambilan keputusan dalam menjalankan usaha dengan tepat

b. Uraian materi 2

A. PENGAMBILAN KEPUTUSAN USAHA

Semakin wirausaha berpengalaman dalam pengambilan keputusan maka akan semakin besar kepercayaan diri dan semakin berorientasi pada tindakan-tindakan. Untuk itu, perlu memahami taksiran-taksiran atau hasil pengamatan kemampuan wirausaha dalam mengambil keputusan, sebagai berikut.

1. Bagaimana wirausaha dapat menjaga kepercayaan diri dalam mengambil keputusan penting ?
2. Tunjukkan contoh-contoh yang menggambarkan kemampuan wirausaha mengambil keputusan yang realisitk
3. Apakah kekuatan dan kelemahan wirausaha mengambil keputusan ?
4. Bagaimana cara mengambil keputusan kreativitas atau intuisi dalam mengambil keputusan ?
5. Apakah hikmah dari kesalahan mengambil keputusan ?
6. Bagaimana wirausaha menangguhkan pengambilan keputusan ?
7. Bagaimana penyesuaian dalam perubahan-perubahan di lingkungan wirausaha setelah keputusan ditetapkan ?
8. Apakah biasa dipaksakan membuat keputusan ?
9. Apakah tindakan yang biasa diambil setelah keputusan ditetapkan ?
10. Bagaimana cara menggunakan dan memanfaatkan sumber-sumber daya di lingkungan sekitar dalam mengambil keputusan ?
11. Bagaimana cara memimpin agar mencapai hasil yang diinginkan ?

12. Bagaimana cara menggunakan dan memanfaatkan kontak profesional dan pribadi wirausaha untuk memperoleh informasi yang dapat membantu penetapan keputusan ?

Dengan kondisi-kondisi tersebut dapat digunakan sebagai acuan dalam memecahkan kendala-kendala yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang tidak efektif dan efisien. Oleh karena itu wirausaha harus mampu melihat penetapan pengambilan keputusan dengan melihat setiap aspek dari persoalan dan memahami secara keseluruhannya. Pengalaman masa lampau dan intuisi mampu sebagai kajian penting dalam pengambilan keputusan yang tidak dapat diabaikan begitu saja.

1. Membuat keputusan (*decision making*)

Membuat keputusan (*decion making)* adalah suatu proses memilih alternatif tertentu dari beberapa alternatif yang ada. Jadi, membuat keputusan adalah suatu proses memilih antara berbagai macam cara untuk melaksanakan pekerjaan. Semakin berpengalaman dalam pengambilan keputusan, semakin besar pula kepercayaan diri yang akan semakin berorientasi pula pada suatu tindakan. Jika seorang Wirausaha mampu mengambil suatu keputusan dalam batas-batas waktu yang masuk akal, mungkin ia mampu mengambil suatu keputusan yang menguntungkan sehingga sewaktu-waktu muncul peluang-peluang bisnis.

Di sini seorang Wirausaha harus cepat mengambil suatu keputusan agar dapat menggunakan kesempatan sebaik-baiknya. Wirausaha yang ingin maju dalam bisnisnya, harus dapat memutar akal dengan mengandalkan intuisi, ide-ide yang penuh kreatif dan inovatif. Mereka juga harus memandang persoalan dalam konteks yang lebih luas, sambil

mengingat bahwa keputusan-keputusan utama akan mempunyai akibat-akibat jangka panjang atas operasi bisnisnya. Seorang wirausaha diharapkan lebih aktif dalam dan lebih kreatif, karena ia harus membuat keputusan *(decision making)* tanpa bantuan data-data kuantitatif (data berbentuk angka-angka) atau dukungan staf yang berpengalaman.

Keberhasilan seorang Wirausaha di dalam bisnis, tergantung pada kemampuan membuat keputusan yang meningkatkan kemampulabaan bisnisnya pada masa yang akan datang. Kemampuan membuat keputusan dapat diperoleh dari pengalamannya selama bertahun-tahun. Akan tetapi, dalam prakteknya pasti ada saja kesalahan-kesalahan, yang harus cepat disadari dan diambil tindakan pembetulannya.

Dalam perusahaan besar, biasanya pembuatan dan pengambilan keputusan itu didasarkan atas dasar data-data dan dokumentasi perusahaan yang terdapat dalam survei, laporan usaha, dan sebagainya. Informasi ini biasanya telah dihimpun dengan cara yang sudah ditentukan, sesuai dengan teknik-teknik pemecahan masalah. Adapun pedoman untuk membuat keputusan, kuncinya adalah sebagai berikut.

a. Terlebih dahulu, tentukan fakta-fakta dari persoalan yang sudah dikenal.
b. Identifikasi, bidang manakah dari persoalan-persoalan yang tidak berdasarkan fakta-fakta. Di bidang yang dikenal inilah, seorang Wirausaha harus menggunakan logika, penalaran, dan institusinya untuk membuat keputusan.
c. Keberanian dan antusiasme sangat diperlukan dalam menerapkan sebuah keputusan
d. Bersedia untuk mengambil tindakan agresif dalam menerapkan sebuah keputusan.

e. Ambillah risiko yang sedang-sedang saja jika terdapat ketidakpastian yang besar
f. Dalam keadaan tertentu, mungkin lebih baik untuk meneruskan sesuatu yang telah berhasil pada masa lampau.
g. Jauhilah keputusan-keputusan yang akan mengubah secara drastis susunan organisasi yang sekarang
h. Keputusan perlu diuji cobakan dahulu.

Seorang Wirausaha harus memulai menerapkan keputusan, semua keragu-raguan dan ketidakpastian haruslah dibuang jauh-jauh. Jika Anda dihadapkan pada alternatif harus memilih, maka buatlah pertimbangan-pertimbangan yang matang. Kumpulkan berbagai informasi dan boleh meminta pendapat orang lain. Setelah itu, ambil keputusan dan jangan ragu-ragu. Dengan berbagai alternatif yang ada dalam pikiran, para Wirausaha akan dapat mengambil keputusan yang terbaik. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi pembuatan keputusan (*decision making*), diantaranya motivasi, persepsi, dan proses belajar.

Dalam proses pembuatan keputusan, kenyatannya ada Wirausaha yang mampu mengambil keputusan berdasarkan pengalaman, dan ada pula Wirausaha yang berperilaku membuat keputusan secara otomatis. Jika keputusan diambil berdasarkan pada pengalaman masa lalu, hendaknnya tergantung juga pada tempat, waktu, pendidikan Wirausaha, dan sebagainya.

? Seorang Wirausaha yang kreatif adalah yang pandai mengambil keputusan-keputusan yang tepat dalam bisnisnya.

? Seorang Wirausaha suksesnya tergantung pada kemampuan mengambil keputusan yang meningkatkan kemampulabaan bisnis pada masa mendatang.

- ? Seorang wirausaha yang ingin maju sangat tergantung pada ekspentasi masa depan dan keberlanjutan bisnisnya

3. Faktor dan pertimbangan membuat keputusan

Dalam mengelola bisnisnya, para worausaha harus membuat keputusan akhir dengan memperhatikan faktor-faktor dan pertimbangan berikut.

a. Ukuran dan kompleksitas bisnis.
b. Harapan mengenai pertumbuhan dan perkembangan bisnis
c. Fasilitas jasa yang tersedia di daerah untuk berbagai instalasi sistem.
d. Kualitas dan kuantitas dari staf yang tersedia untuk pelbagai jenis sistem dan fasilitas latihan yang tersedia
e. Jumlah transaksi yang harus diproses
f. Faktor-faktor keuangan.

Proses manajemen bisnis seorang Wirausaha, akan meliputi pengembangan ide dan strategi, pengelolaan orang, serta pengelolaan sistem untuk menjamin pertumbuhan usaha atau bisnis. Sukses usaha atau bisnis, tergantung pada pemanfaatan sumber daya uang, pelanggan, harta fisik, sumber daya manusia, dan waktu yang dipergunakan. Selanjutnya, kepribadian dan sikap seorang Wirausaha dalam melaksanakan keputusan dapat mempengaruhi hasil akhirnya. Sekali sebuah keputusan telah diambil, hendaknya jangan ragu-ragu didalam menerapkannya.

Para karyawan perusahaan akan menghormati seorang Wirausaha jika dia menerapkan orientasi kepada tindakan, dan mereka akan membela keputusan yang diambil. Seorang Wirausaha di dalam kegiatan bisnisnya, harus mengetahui bagaimana informasi keuangan dan non keuangan dilaporkan kepada pembuat keputusan. Seorang Wirausaha

akan mempunyai pengendalian atas adanya keputusan orang lain jika ia percaya pada prinsip bahwa : “kebanyakan keputusan dapat diubah”.

Jika yang terkena pengaruh keputusan itu para karyawan, maka seorang Wirausaha haruslah arif bijaksana dan memberitahukan bahwa keputusan itu dapat diubah sekiranya hasil-hasil bisnisnya tidak dapat dicapai. Dengan membuat keputusan dan melaksanakannya, seorang Wirausaha harus dapat memonitornya. Memonitor secara efektif dan efisien mengenai penerapan sebuah keputusan, akan mengungkapkan kelemahan-kelemahan di dalam bisnisnya.

Berikut ini adalah faktor-faktor dan pertimbangan yang harus diperhatikan dalam membuat keputusan.

a. Faktor membuat keputusan

Membuat keputusan di dalam usaha atau bisnis adalah pekerjaan yang tidak mudah. Di dalam membuat keputusan, seorang wirausaha perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keputusan yang diambilnya.

1) Faktor orang

Dalam membuat keputusan, perlu diperhatikan dan dipertimbang-kan orang-orang yang akan merasakan masalah, sebagai akibat dari adanya keputusan tersebut.

2) Faktor psychologis

Dalam membuat keputusan, seorang wirausaha perlu memperhati-kan dan mempertimbangkan faktor psychologis, baik yang terasa maupun yang tidak terasa, seperti emosional, pikiran, perasaan, kekecewaan, maupun pengaruh kejiwaan lainnya.

3) Faktor fisik

Membuat keputusan merupakan pekerjaan mental. Maka dari itu, di dalam membuat keputusan, perlu ditransferkan ke arah tindakan fisik.

4) Faktor sasaran

Di dalam membuat keputusan, seorang Wirausaha harus memperhatikan dan mendorong arah usaha atau bisnis dalam rangka pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan.

5) Faktor waktu.

Di dalam membuat keputusan, waktu yang efektif dan efisien harus cukup untuk menganalisis data-data dan permasalahannya.

6) Faktor pelaksanaan

Faktor pelaksanaan merupakan *follow-up* dari setiap keputusan yang diambil. Selanjutnya, perlu diingat pula bahwa setiap keputusan akan menimbulkan suatu rangkaian tindakan di dalam membuat keputusan.

Pembuatan keputusan dalam kehidupan bisnis, tidaklah begitu mudah. Setiap alternatif di dalam faktor pembuatan keputusan yang ditujukan agar semua pihak merasa puas, sudah tentu ada kelebihan dan kekurangannya. Namun, seorang Wirausaha yang berpengalaman harus mempunyai keberanian dalam membuat dan mengambil suatu keputusan yang tepat, cermat, dan cepat.

b. Pertimbangan membuat keputusan usaha

Pertimbangan-pertimbangan dalam membuat keputusan, didasarkan atas beberapa hal sebagai berikut.

1) Keputusan yang akan diambil

Keputusan yang akan diambil, harus dipertimbangkan masak-masak secara obyektif. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam membuat keputusan, antara lain:

a) Manfaatnya

b) Pelaksanaannya

c) Orang-orangnya

2) Tindakan-tindakan

Tindakan-tindakan dalam mengambil dan membuat keputusan yang tepat dan akurat, adalah sebagai berikut:

a) Menilai data-data

Di dalam menilai data-data, seorang Wirausaha harus mengenal betul persoalan atau permasalahan yang hendak diputuskan, seperti :

1. Mencari sebab pokok persoalan
2. Memilih data-data yang benar
3. Memilih data-data yang tepat

b) Memilih data-data

Memilih data-data merupakan tindakan penting dalam pembuatan keputusan. Data terpilih diterapkan ke dalam berbagai alternatif pemacahan masalah yang diharapkan dan dihadapi, seperti :

1. Mencari sebab persoalan pokok
2. Memikirkan kemungkinan untuk memecahkan persoalan atau mencari jalan keluarnya.
3. Memformulasikan faktor-faktor yang berhubungan antara yang satu dengan yang lainnya.

c) Konsekuensi pilihan

Konsekuensi pilihan dalam membuat keputusan adalah :

1. Usaha untuk menilai tiap-tiap pilihan
2. Usaha untuk meramalkan apa yang terjadi apabila salah satu alternatif yang dilaksanakan.

d) Tindakan pelaksanaan

Tindakan pelaksanaan dalam keputusan adalah usaha untuk memiliki suatu tindakan yang telah ditentukan oleh salah satu pilihan seperti:

1. Menetapkan langkah-langkah dalam tindakan.

2. Pemikiran langkah-langkah untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil
3. Membuat keputusan terakhir

   Walaupun dalam pengetahuan manajemen terdapat mata ajaran tentang "*problem identification, problem solving and decision making*", namun keberanian untuk mengambil keputusan, sangat tergantung pada sifat pribadi Wirausaha masing-masing. Seorang Wirausaha harus selalu berkata pada dirinya, pasti bisa mengambil keputusan di dalam menentukan bisnisnya. Tuhan akan selalu beserta mereka selama para Wirausaha mau berusaha dengan semangat etos kerja yang tinggi.
4. Jika Anda mampu mengambil keputusan dalam batas-batas waktu yang masuk akal, Anda akan mampu mengambil keuntungan sewaktu-waktu timbul peluang-peluang bisnis
5. Semakin berpengalaman dalam pengambilan keputusan, semakin besar pula kepercayaan pada dirinya dan semakin berorientasi pada tindakannya.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi kunci keberhasilan dalam manajemen bisnis. Pada zaman sekarang, proses pengambilan keputusan baik untuk negara maupun untuk niaga atau bisnis banyak diteliti orang. Apa sebabnya? Sebab, mereka beranggapan bahwa proses keputusan itu sangat unik dan erat kaitannya dengan keberhasilan usaha atau bisnis. Suatu keputusan yang benar, tumbuh dan berkembang dari adanya pertentangan antar pendapat dan alternatif-alternatif yang saling bersaing. Dalam proses pembuatan keputusan, keragu-raguan dan ketidaksetujuan sebenarnya masih diperlukan, karena ada manfaatnya untuk :

a. Merangsang daya imajinasi untuk mendapatkan jawaban yang benar terhadap suatu masalah.
b. Memperkaya alternatif-alternatif untuk melahirkan keputusan yang lebih mantap.
c. Memungkinkan penerimaan bersama, terhadap keputusan yang akan diambil.

Keputusan-keputusan mengenai masalah-masalah yang kongkret, sebenarnya tidak begitu sulit untuk diambil. Pertimbangan yang diadakan berkisar pada masalah bertindak atau tidak bertindak dengan memperhitungkan untung ruginya. Agar seorang Wirausaha mampu membuat keputusan yang efektif dan efisien, ia harus memiliki beberapa persyaratan, sebagai berikut.

a. Keterampilan dalam kepemimpinan
b. Keterampilan dalam manajerial
c. Keterampilan dalam bergaul.

? **Macam-macam keputusan**

Menurut bidangnya, dalam usaha atau bisnis ada beberapa tipe keputusan sebagai berikut.

a. Keputusan produksi

Keputusan produksi berhubungan dengan :

1) Luasnya perusahaan
2) Susunan (*lay out*) perusahaan
3) Lokasi perusahaan
4) Metode-metode produksi
5) Pembayaran gaji atau upah
6) Riset pemasaran dan teknik
7) Praktek pembelian dan penjualan

8) Inspeksi supervisi

9) Jumlah inventaris

b. Keputusan penjualan

Keputusan penjualan berhubungan dengan :

1) Lokasi kantor-kantor penjualan

2) Riset pemasaran

3) Saluran-saluran pemasaran

4) Jenis dan luasnya reklame

5) Metode bidang penjualan

6) Pengepakan produk

7) Penggunaan merk dagang

8) Penetapan harga produk

9) Promosi dan distribusi

c. Keputusan permodalan

Keputusan permodalan berhubungan dengan :

1) Struktur modal

2) Usaha modal baru

3) Syarat-syarat kredit

4) Rencana permodalan kembali

5) Likuidasi

6) Pembayaran deviden

7) Jumlah tenaga kerja dan jam kerja

8) Penetapan biaya ekspolitasi.

9) Prosedur kantor.

10) Peleburan usaha atau bisnis

Keputusan yang diambil oleh seorang Wirausaha, hendaknya tidak semata-mata didasarkan atas aklamasi. Seorang Wirausaha yang efektif dan efisien dapat mengambil keputusan dengan sebaik-baiknya apabila

didasarkan pada berbagai pendapat yang bertentangan, serta dialog-dialog antara pandangan yang berbeda-beda. Setelah keputusan siap dibuat, dan semua alternatif telah dijajagi, serta risiko untung ruginya sudah dipertimbangkan maka selanjutnya adalah membangkitkan keberanian untuk memutuskan suatu tujuan.

1. Keputusan yang benar dan efektif semata-mata dilandasi oleh keinginan, selera, dan sifat subyektivitas si pembuat keputusan.
2. Kepribadian dan sikap Wirausaha dalam melaksanakan sebuah keputusan dapat mempengaruhi hasil bisnisnya. Sekali sebuah keputusan sudah diambil, hendaknya jangan ragu-ragu untuk melaksanakannya.
3. Mengelak dalam membuat keputusan adalah lebih jelek daripada membuat keputusan yang salah.

? **Dasar dan teknik membuat keputusan usaha**

Dasar dan teknik membuat keputusan adalah sebagai berikut :

a. Intuisi

Pembuatan keputusan berdasarkan intuisi adalah pembuatan keputusan berdasarkan penggunaan perasaan orang yang membuat keputusan tersebut. Hal ini biasanya dipengaruhi oleh pengetahuan, latihan-latihan, serta pengalamannya.

Adapun keuntungan pembuatan keputusan berdasarkan intuisi adalah :

1) Keputusan dapat diubah dengan cepat
2) Diutamakan yang paling penting
3) Dipergunakan kemampuan cara membuatnya

b. Fakta

Pembuatan keputusan berdasarkan fakta merupakan pembuatan keputusan yang paling baik dan cukup meyakinkan, sehingga orang-orang yang merasakan akibat dari keputusan tersebut tidak bisa membantah keputusan-keputusan yang diambil. Adapun fakta-fakta tersebut :

1) Perlu diusahakan sebaik-baiknya
2) Perlu diselidiki dengan teliti
3) Perlu diklasifikasikan dengan tepat
4) Perlu ditafsirkan dengan hati-hati

c. Pengalaman

Dalam membuat keputusan, perlu diperhatikan kejadian-kejadian pada masa lalu. Sebab, pengalaman akan memberikan petunjuk bagi pembuat keputusan. Pengalaman ini merupakan guru yang akan memberikan petunjuk, serta pedoman bagaimana seorang Wirausaha harus membuat keputusan, agar ditaati dan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Pengalaman seorang Wirausaha harus membuat keputusan, agar ditaati dan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Pengalaman seorang Wirausaha di dalam mengelola bisnisnya, antara lain :

1) Pengalaman berupa sikap atau nilai
2) Pengalaman berupa pengetahuan
3) Pengalaman berupa keterampilan

d. Keterampilan

Seorang Wirausaha yang terampil akan mampu mengendalikan keinginan dan kemauannya ke arah tercapainya tujuan. Tentu saja kerampilan tidak dapat diperoleh dengan sendirinya tanpa adanya usaha. Ada beberapa hal yang perlu digarisbawahi dalam usaha atau bisnis, yakni

akan melatih keterampilan untuk memimpin diri sendiri serta dapat membuat keputusan dengan jalan sebagai berikut.

1) Mengenal diri sendiri

   Pengenalan diri sendiri memang pekerjaan yang sukar, karena menyangkut penilaian seseorang terhadap pribadinya. Tetapi dengan mengenal diri sendiri, akan mudah menetapkan keputusan.

2) Melatih kemauan

   Melatih kemauan akan menghasilkan kemauan yang keras untuk berusaha mencapai tujuan hidupnya. Dengan adanya kemauan, seorang Wirausaha akan dapat menentukan keputusannya.

3) Melatih disiplin

   Kerjas keras dan tanggung jawab melatih wirausaha untuk mampu mengembangkan diri untuk mengenal diri sendiri, sehingga mampu mengambil keputusan yang baik. Untuk itu, melatih disiplin terhadap diri sendiri, akan dapat memimpin perilaku diri sendiri. Wirausaha dalam prakteknya, akan selalu bertindak secara tertib dan bertanggung jawab di dalam menentukan masalah dan pembuatan keputusannya, yang didasarkan pada sumber-sumber informasi yang relevan dan data-data yang layak dipercaya sesuai dengan kebutuhan. Dengan adanya disiplin, Wirausaha akan dapat menentukan keputusan yang baik dan dapat diterima oleh semua pihak.

4) Authority (kekuasaan)

   Keputusan yang bersifat otoritas sangat tergantung pada pihak diri pimpinan itu sendiri. Pada umumnya, kebanyakan pembuatan keputusan didasarkan atas otoritas si pembuat keputusan. Keputusan yang dibuat atas dasar otoritas, dipedomani dan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut.

   1. Undang-undang

2. Peraturan-peraturan
3. Pengalaman
4. Kekuasaan
5. Status pengelolaan

Adapun kebaikan dan kejelekan keputusan berdasarkan authority, adalah sebagai berikut.

a) Kebaikan :
    1. Cepat dilaksanakan
    2. Tanggung jawab terbatas
    3. Sangat tergantung pada pimpinan
    4. Bersifat permanen
b) Kejelekan :
    1. Banyak mengabaikan staf
    2. Aspek kekuasaan lebih menonjol
    3. Bersifat rutin
    4. Melahirkan praktek diktator
    5. Sumber-sumber informasi kurang dievaluasi

Beberapa keputusan yang dibuat dapat berubah. Banyak sumber, ahli yang dapat dipergunakan dalam mengambil suatu keputusan, pembuatan keputusan, bahwa keputusan harus bertolak dari informasi, fakta dan data. Seorang Wirausaha yang kreatif dapat mengambil keputusan dengan banyak mencari informasi mulai dari fakta-fakta dan data yang terbaik. Harapan seorang Wirausaha dalam mengambil keputusan tidak bersumber dari hasil pendapatnya sendiri saja. Meskipun pendapat itu masih bersifat hipotesis yang belum teruji manfaat dan nilainya. Hal ini tidak ada salahnya, terlebih-lebih bagi seorang Wirausaha yang sudah banyak pengalaman dalam bidang usaha atau bisnis untuk tidak berhenti mencari informasi yang relevan sebanyak-banyaknya. Jika

tidak demikian, maka para karyawan perusahaan atau orang lain akan menganggap bahwa Wirausaha tersebut tidak mempunyai kemampuan di dalam membuat keputusan dalam bisnisnya.



Pengambilan keputusan bisnis memerlukan bantuan pihak lain (kerjasama) atau tim kerja.

c. Rangkuman

Keberhasilan seorang Wirausaha di dalam bisnis, tergantung pada kemampuan membuat keputusan yang meningkatkan kemampulabaan bisnisnya pada masa yang akan datang. Kemampuan membuat keputusan dapat diperoleh dari pengalamannya selama bertahun-tahun. Akan tetapi, dalam prakteknya pasti ada saja kesalahan-kesalahan, yang harus cepat disadari dan diambil tindakan pembetulannya.

d. Tugas.

Diskusikanlah di depan kelas hasil kunjungan industri siswa sesuai dengan program diklat anda.

e. Evaluasi

A. Instrumen Penilaian

1. Jelaskan pentingnya pemecahan masalah dan cara penyelesaiannya secara ilmiah ?
2. Jelaskan prosedur pemecahan masalah dengan langkah-langkah-nya menggunakan metode ilmiah ?
3. Anda harus punya kepercayaan diri yang teguh dan yakin bahwa telah menetapkan pemecahan-pemecahan yang tepat. Pemecahan masalah tidak selamanya menempuh pola kerja pikir yang teratur dan tetap. Keputusan dalam usaha, dapat dibuat dengan cepat dan harus tepat. Jelaskan langkah-langkah dalam pemecahan masalah ?
4. Jelaskan faktor dan pertimbangan dalam membuat keputusan akhir para Wirausaha di dalam mengelola bisnisnya ?
5. Jelaskan macam-macam keputusan dalam bisnis ?

B. Kunci Jawaban

1. Salah satu tanggungjawab terpenting para Wirausaha adalah berusaha memecahkan masalah secara ilmiah dalam bisnis. Para Wirausaha hendaknya dapat menganalisis dengan mengumpulkan data-data, mengolahnya, menganalisis, menginterpretasi dan menarik kesimpulan dari penganalisisan tersebut. Pemecahan masalah itu merupakan kegiatan yang amat penting di dalam usaha atau bisnis. Keterampilan yang diperoleh para Wirausaha akan menjadi bekal di dalam

pemecahan masalah dalam kegiatan usaha atau bisnis. Meskipun persoalan tidak mempunyai masalah yang benar, namun keputusan terakhir untuk menentukan pemecahan masalah yang paling baik terserah kepada Wirausaha sendiri.

2. Adapun prosedur pemecahan masalah, dengan langkah-langkahnya menggunakan metode ilmiah adalah sebagai berikut.
   a. Kenalilah persoalannya secara umum.
   b. Rumuskan persoalan dengan tepat dan benar
   c. Identifikasikan persoalan utama yang ingin dipecahkan secara terkait.
   d. Tentukan fakta-fakta dan data-data penting yang berkaitan dengan masalah.
   e. Tentukan teori dan pendekatan pemecahan masalahnya
   f. Pertimbangkanlah pelbagai kemungkinan jalan keluar dari problem tersebut.
   g. Pilihlah jalan keluar yang dapat dilaksanakan dengan baik.
   h. Periksalah, apakah cara penyelesaian masalah tersebut sudah tepat.

Oleh karena itu, Langkah berpikir secara ilmiah dapat berlangsung dengan langkah-langkah yang sistematis, berorientasi kepada tujuan, serta menggunakan metode tertentu untuk memecahkan masalah.

3. Pengalaman tiap-tiap Wirausaha di dalam memecahkan masalah yang sama, kadang-kadang berbeda-beda. Untuk itu langkah-langkah dalam pemecahan masalah, yakni:
   2. Menyadari dan memutuskan masalah.
   3. Mengkaji masalah dan merumuskan masalah.

4. Mengumpulkan data-data.
5. Analisis data
6. Interpretasi dan verifikasi data.
7. Pengambilan keputusan.
8. Aplikasi kesimpulan.

4. Adapun faktor dan pertimbangan dalam membuat keputusan akhir, para Wirausaha di dalam mengelola bisnisnya, sebagai berikut :
   a. Ukuran dan kompleksitas bisnis.
   b. Harapan mengenai pertumbuhan dan perkembangan bisnis
   c. Fasilitas jasa yang tersedia di daerah untuk berbagai instalasi sistem.
   d. Kualitas dan kuantitas dari staf yang tersedia untuk pelbagai jenis sistem dan fasilitas latihan yang tersedia
   e. Jumlah transaksi yang harus diproses
   f. Faktor-faktor keuangan.

Oleh karena itu, proses manajemen bisnis seorang Wirausaha, akan meliputi pengembangan ide dan strategi, pengelolaan orang, serta pengelolaan sistem untuk menjamin pertumbuhan usaha atau bisnis. Sukses usaha atau bisnis, tergantung pada pemanfaatan sumber daya uang, pelanggan, harta fisik, sumber daya manusia, dan waktu yang dipergunakan. Selanjutnya, kepribadian dan sikap seorang Wirausaha dalam melaksanakan keputusan dapat mempengaruhi hasil akhirnya. Sekali sebuah keputusan telah diambil, hendaknya jangan ragu-ragu didalam menerapkannya.

5. Menurut bidangnya, dalam bisnis ada beberapa tipe keputusan sebagai berikut :

1). Keputusan produksi

Keputusan produksi berhubungan dengan :

1. Luasnya perusahaan
2. Susunan (lay out) perusahaan
3. Lokasi perusahaan
4. Metode-metode produksi
5. Pembayaran gaji atau upah
6. Riset pemasaran dan teknik
7. Praktek pembelian dan penjualan
8. Inspeksi supervise
9. Jumlah inventaris

2) Keputusan penjualan

Keputusan penjualan berhubungan dengan :

1. Lokasi kantor-kantor penjualan
2. Riset pemasaran
3. Saluran-saluran pemasaran
4. Jenis dan luasnya reklame
5. Metode bidang penjualan
6. Pengepakan produk
7. Penggunaan merk dagang
8. Penetapan harga produk
9. Promosi dan distribusi

3). Keputusan permodalan

Keputusan permodalan berhubngan dengan :

b. Struktur modal
c. Usaha modal baru

d. Syarat-syarat kredit
e. Rencana permodalan kembali
f. Likuidasi
g. Pembayaran deviden
h. Jumlah tenaga kerja dan jam kerja
i. Penetapan biaya ekspolitasi.
j. Prosedur kantor.
k. Peleburan usaha atau bisnis

Cocokkanlah hasil jawaban anda dengan kunci jawaban tes formatif 8 yang ada di bagian belakang modul ini. Hitunglah jumlah jawaban Anda yang benar. Kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan anda terhadap materi modul 8.

Rumus :

Tingkat penguasaan $= \frac{Jumlahjawabanbenar}{100} \times X 100\%$

Arti tingkat penguasaan yang dicapai :

90% - 100% = baik sekali
80% - 89% = baik
70% - 79% = sedang
- 69% = kurang

Kalau mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. Tetapi bila tingkat penguasaan masih di bawah 80% maka harus mengulangi kegiatan belajar modul 8.

Bab III
PENUTUP

Modul ini mengungkapkan aktualisasi sikap dan perilaku kewirausahaan yang harus dimiliki berkaitan dengan pemahaman terhadap masalah, merumuskan masalah dan mengambil keputusan dengan tepat dan benar. Hal yang dimaksudkan adalah mengembangkan bagaimana merumuskan masalah dengan tepat dan benar dan membuat keputusannya dengan tepat dan hasil yang optimal.

Untuk itu, pengenalan siswa SMK mengembangkan dan mengenalkan kewirausahaan dalam dirinya melalui pengembangan diri untuk berani mengumpulkan masalah, identifkasi masalah dan mampu memecah-kannya adalah mengejar tujuan-tujuan yang berhubungan dengan kemampuan-kemampuan dan keterampilan-keterampilan yang dimiliki. Akhirnya mampu mengembangkan diri mencari sumber-sumber informasi yang baik dalam menetapkan keputusan yang tepat.

Oleh karena itu Sekali keputusan ditetapkan anda hendaknya jangan ragu menerapkannya. Orang menghormati mereka yang berorientasikan tindakan dan bersedia membela keputusan yang telah ditetapkan. Hal ini ditandai dengan memahami karakterisitik bagaimana merumuskan masalah dan membuat keputusan bagi wirausaha dan kemampuan menerapkan sikap dan perilaku kewirausahaan.

Pada modul ini siswa diharapkan mampu memahami materi dengan baik. Apabila masih mengalami kesulitan memahami modul ini, Anda diharapkan membaca kemabali modul ini dan minta bantuan dengan guru/ pembimbing serta diskusikan dengan teman, ahli dan guru.

DAFTAR PUSTAKA

Bygrave, William D., 1996, **The *Portable MBA; Entrepreneurship,*** terjm. Dyah Ratna Permatasari, Binarupa Aksara, Jakarta

Meredith, Geoffrey G., Et. Al., 2000, ***Kewirausahaan; Teori dan Praktek,*** terjm. Andre Asparsayogi, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta

Suryana,2003, ***Kewirausahaan,; Pedoman praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses,*** Salemba Empat, Bandung

Joe Setyawan, 1994, ***Strategi efektif berwirausaha; mencakup studi kelayakan usaha,*** Gramedia, Jakarta

M. Tohar, 2000, ***Membuka Usaha Kecil,*** Kanisius, Jakarta

Ating Tedjasutisna, 2004, ***Memahami kewirausahaan, SMK; untuk semua bidang keahlian,*** Armico, Bandung

Rusman Hakim, 1998, ***Kiat sukses berwiraswasta; mengatasi krisis etika dan krisis motivasi***, Gramedia, Jakarta

M.J.Morris, 1995, ***Usaha kecil yang berhasil; bagaimana mempersiapkannya***, Arcan, Jakarta

Kusmini Adiputro, Umi Nur Rochjati, Setyo Ferry Wibowo, 2001, ***Kewirausahaan untuk tingkat 1 SMK,*** Yudhistira, Jakarta

Mas'ud Machfoedz dan Mahmud Machfoedz, 2002, ***Kewirausahaan; suatu pendekatan kontemporer,*** UPP AMP YKPN, Yogyakarta

Kusmini Adiputro, Umi Nur Rochjati, Setyo Ferry Wibowo, 2001, ***Kewirausahaan untuk tingkat 3 SMK***, Yudhistira, Jakarta